O Processo de Negociação, sua estrutura e importância no contexto atual.

Luiz Carlos Rodrigues *
Jose Vilmar de Oliveira **

Resumo:

A Negociação está cada vez mais presente no nosso cotidiano. Vivemos num mundo globalizado, e num ambiente típico de mudanças e conflitos. Essa realidade do mundo em transformação faz com que jogos de interesses se choquem, e com isso surgem os conflitos, além de diversos outros fatores que interferem no processo relacional das pessoas dos grupos e organizações. Sobre esses aspectos, procuramos através de uma linguagem clara e objetiva, mostrar a importância do processo de negociação dentro deste contexto. A necessidade de desenvolvimento da habilidade de negociação e premente, pois vivemos num mundo de conflitos e jogo de interesses. Diante disso, o artigo apresenta em síntese o processo de negociação, sua importância de se conhecer os objetivos da negociação, e conduzi-la no cenário em que a mesma esta inserida, bem como a importância de se conhecer o negócio, objeto da negociação, o ambiente e as expectativas em relação ao processo e o conflito que envolveu aquela negociação. Não deixando de lembrar da ética e concessões que envolvem todo um processo negociação.

Palavras-chave: Negociação. Conflito. Ambiente. Ética. Concessões.

1 Introdução

Com as constantes mudanças no cenário do nosso mundo globalizado, e o com o aumento cada vez mais dos objetivos desafiadores pelos quais as organizações estão inseridas, cada vez mais a tomada de decisão rápida e acertada, bem como a resolução dos conflitos através da negociação, vêm ganhado espaço e importância no contexto do nosso cotidiano.

Pretendemos com este artigo reacender a lembrança da importância do processo de negociação, seu conceito, as etapas, objetivos, e a importância de analise dos cenários.

Procuramos de forma clara e simples abordar os aspectos fundamentais que devem ser observados pelo negociador, a importância do conhecimento do negócio, conhecimento do

---

* Graduado em Administração pelo UBM, pós-graduado em Gerência Superior de Empresas, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Estratégica em Negócios pelo UBM , Mestrando em Gestão e estratégias em Negócios pela UFRRJ e Professor Universitário na AEDB e UBM. lucarod@yahoo.com
** Graduado em Engenharia Metalúrgica Pela UFF, Graduado em Administração e pós-Graduado em Gerência Superior de Empresa pelo UBM e Mestrando em Gestão e Estratégias em Negócios pela UFRRJ e professor universitário no UBM. Jose_vilmar.oliveira@saint_gobain.com

ambiente e as expectativas da negociação, o processo do conflito, e um dos fatores mais importantes que á a ética na negociação.

Com a elaboração deste artigo, esperemos contribuir com aqueles que buscam orientação para a preparação, condução e fechamento de um processo de negociação.

2 O Conceito de Negociação

Segundo David Berley (The Positive Negotiation Program – 1984), Negociação é um processo, em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo.

Concordamos com essa definição, uma vez que realmente a negociação é um processo, pois está situado no tempo passado, presente e futuro e, além disso, exige planejamento, execução e controle.

Uma negociação normalmente é originada de uma situação ou problema ocorrido no passado, visando uma solução para o presente ou futuro.

O início do processo de negociação se dá pela necessidade de uma das partes em resolver um determinado problema ou solucionar um conflito. Isso implica em dizer que, para que haja um processo de negociação, necessariamente precisa haver duas ou mais partes envolvidas e interessadas em negociar para chegarem a um acordo.

Quando falamos em acordo, implicitamente, podemos dizer que as partes envolvidas no processo precisaram fazer algumas concessões de seus interesses ou pontos de vista para que o acordo fosse firmado. Contudo, não se pode afirmar se as partes fecharam um bom acordo, pois isto é muito subjetivo, uma vez que os interesses são antagônicos e, muitas vezes, a negociação se dá, como já dissemos, para corrigir problemas ou conflitos existentes, que se não solucionados, trarão ainda mais problemas ou prejuízos para as partes envolvidas.

Neste contexto, existem alguns fatores importantes que precisam ser levados em consideração num processo de negociação que são:

Interesse em negociar - As partes envolvidas precisam estar interessadas na negociação, de outro modo, ele nunca se concretizará.

Saber fazer concessões - Dificilmente as partes chegarão a um acordo sem abrir mão muitas vezes de valores pessoais ou sentimentais, pois um bem que tenha valor sentimental, para quem está se desfazendo dele vala muito mais do que para quem o está comprando. Pois, no caso do vendedor, existe a questão sentimental e que, muitas vezes, por uma necessidade é obrigado a se desfazer daquele bem. Já para o comprador, é um processo de negociação normal onde é colocado um valor real sem o fator sentimento embutido.

A concessão é uma peça importante no processo de negociação, então ela tem que ser dosada para, ao se concedê-la, obter-se o melhor. Muitos negociadores se guardam ou se retraem, no início das negociações, e fazem poucas concessões nesta fase, mas não fazem isso por fraqueza ou porque são durões ou inflexíveis, apenas estão usando uma estratégia de conhecer o oponente, analisando os seus movimentos e posições. Após conhecer os pontos fortes e fracos dos oponentes começa a fazer as concessões devidas. Alguns negociadores cedem, muito pouco, durante toda a negociação, porém nos momentos de impasses e conflitos cedem muito. Quem está negociando deve saber que muitas concessões feitas não custam nada, então devemos fazê-las e deixar com que a outra parte negociadora fique satisfeita.

O Poder de Barganhar - Os participantes da negociação precisam ter poder para efetuar a negociação e chegarem a um acordo. O empowerment é importante, pois mostra ao oponente que o opositor tem poder de decisão.

3 Etapas da Negociação

No processo de negociação devemos cumprir algumas etapas para se alcançar os objetivos. Assim, estratégias e táticas devem ser seguidas para se evitar ou minimizar o aparecimento de impasses, que fatalmente aparecerão. Também no processo surgirá a necessidade de se fazer concessões para se alcançar os objetivos. No conhecimento dos negócios é importante se conhecer, além dos objetivos, as alternativas e os critérios de decisão que serão tomadas durante o processo de negociação.

3.1 Objetivos

O primeiro passo no planejamento de cada negociação é determinar os objetivos. Saber o que realmente queremos. Como existem vários objetivos no processo de negociação é necessário organizá-los por ordem de prioridade, classificando-os quais podem ser negociados e quais não entram em discussão. Essa classificação tem um caráter pessoal e serve para se traçar alguma tática ou estratégia e não deve ser externado para não dar ferramentas ao oponente.

Os objetivos, também, podem ser classificados como:

Ideais: são aqueles que podem ser alcançados se o outro negociador concorda com o que você solicita.

Realistas: são aqueles em que o outro negociador não aceita a sua proposta e oferece resistência, atingindo-se o objetivo após concessões das partes envolvidas.

Quanto aos objetivos é bom ter uma visão bem clara do que são verdadeiramente os objetivos para distinguí-los de desejos e necessidades. Os objetivos devem ser colocados na mesa de negociação quando se precisa efetivamente de alguma coisa. Como exemplo podemos dar: uma solicitação de um treinamento no exterior. A negociação com o chefe só deve ser colocada como objetivo quando este treinamento for essencial, ou seja, você precisa fazer para melhorar seus conhecimentos, mas se for apenas para fazê-lo sem agregar conhecimentos, não deve constar da pauta de negociação.

Em uma negociação os objetivos devem ser definidos. Esta definição deve ser acompanhada de uma margem de negociação com valores máximo e mínimo definidos. Estes valores servem de parâmetros para que o negociador se guie, sem correr o risco de ultrapassar os limites ou crie algum impasse por desconhecimento destes. Neste ponto, é bom lembrarmos o livro "A arte da Guerra" – Sun Tzu, que diz: "Se conhecemos o oponente e a nós mesmos não precisamos temer o resultado de uma centena de combates". Isto significa que, além de conhecermos o que queremos, também, é necessário que façamos tudo, o que estiver ao nosso alcance, para conhecermos o oponente, saber o que ele deseja, saber quais são os seus pontos fracos e fortes.

Quando determinamos o máximo e o mínimo desejáveis é bom que se faça uma justificativa destes valores para que no futuro se saiba porque se chegou a estes valores e, assim, podemos explicar aos interessados o porque destes valores.

3.2 Cenários

A preparação para um processo de negociação deve levar em conta os cenários que envolvem a negociação. Os cenários servirão para se fazer simulações e, assim, antecipar os possíveis resultados.

Para a negociação de preços de uma prestação de serviços, por exemplo, em um período inflacionário, a montagem de cenários com baixa, média e alta inflação se faz necessário para que tenhamos uma visão do que pode acontecer, nos três cenários, e a partir daí, fazer as correções necessárias para se obter o preço mais justo para ambas as partes.

3.3 Conhecimento do negócio

As pessoas que estão envolvidas na negociação devem ter pleno conhecimento do negócio para evitar um fracasso dos objetivos pretendidos. Há necessidade de indicar pessoas que conheçam o negócio para que elas discutam, ponderem, analisem e tomem decisões mais acertadas. Se pessoas leigas forem indicadas para negociar, o risco de não termos uma boa negociação é muito grande, pois elas não conhecem o negócio e, às vezes, nem o assunto envolvido, em determinado momento. Se isto acontece, é possível que a parte que tem pessoas preparadas para a negociação faça um bom acordo, não pelos seus próprios conhecimentos e virtudes, mas pela fragilidade da outra parte.

3.3.1 Quadro de interesses

Os negociadores devem saber claramente quais são os interesses envolvidos na negociação. Assim, devem saber quais são os interesses comuns que atendem as partes envolvidas, quais os interesses que se complementam para alcançar os objetivos do foco principal. É importante, também, saber os interesses opostos ou conflitantes que podem atrapalhar uma boa negociação, além de outros interesses que possam surgir durante a negociação, os quais podem atender ou não, a uma determinada parte dos negociadores ou a todos os envolvidos. Supondo que não atendam a uma parte envolvida, então novas negociações começarão, com foco nestes novos interesses, para se eliminar os conflitos que apareceram.

3.3.2 O que será negociado?

É preciso ter bem definido o que será negociado. Essa definição é que irá delinear como o processo será conduzido. Para evitar que surjam problemas novos ou minimize o aparecimento destes, nas negociações, deve-se relacionar tudo o que será negociado, durante a montagem dos cenários. Quando sabemos o que será negociado, devemos definir a importância e os valores do que será negociado. Isso é bom, porque se atribui uma escala ou hierarquia de importância e valor daquilo que estamos negociando.

4 Negociadores

Uma vez definido o que será negociado, é necessário identificar quem tem o melhor perfil para conduzir a negociação, pois uma falha, dependendo do que está sendo negociado, pode causar grandes prejuízos à organização.

O negociador precisa conhecer a fundo sobre o que irá ser negociado, o tempo estimado para o fechamento do negócio, até onde o negociador pode chegar, quais as restrições, se é que elas existem. Isso fará com que o negociador tenha mais informações e com isso se sinta mais seguro durante o processo. É preciso que ele saiba também qual o procedimento a seguir caso haja um impasse na negociação.

Com relação aos negociadores, estes devem apresentar algumas características, tais como, o relacionamento interpessoal. As pessoas que se propõem ou são indicadas como negociadores devem apresentar um estilo próprio que é o de não se envolver emocionalmente com a negociação e os atores desta. Quem vai para uma mesa de negociação não pode ver a outra parte como um inimigo, e sim como uma outra pessoa que quer resolver um problema comum. Para isso, devem ter flexibilidade nas negociações para evitar as decisões de "isso pode e isso não pode". Essa flexibilidade é importante porque ela corta algumas arestas que vão surgindo ao longo das negociações.

O negociador, ainda, deve ter e demonstrar confiança nos assuntos envolvidos na negociação. Se ele transmite segurança, o oponente terá mais cuidados ao fazer algumas colocações de seus pontos de vista, pois se eles forem colocados de uma forma errada ou que gerem interpretações dúbias, com certeza, ele sairá perdendo na negociação. O bom negociador deve formular bem as perguntas, considerando três pontos: o que quer saber, como perguntar e como aplicar as informações recebidas.

5 Ambiente da Negociação

O "território" onde será feita a negociação também pode exercer influencia sobre o processo de negociação. Portanto, se o negociador não conseguir fazer a negociação em seu "território", deverá evitar fazê-la no território do oponente, aconselha-se então conduzir o processo em um "território" neutro.

Fazer a reunião no próprio ambiente é uma vantagem estratégica que não deve ser desprezada porque conhecemos todos os meios e podemos a qualquer momento, requisitar outras pessoas e/ou interessados nos assuntos tratados. A desvantagem é que, por motivos internos, podemos ser interrompidos para atender a um superior ou resolver algum problema da empresa.

Ao contrário, se a reunião for no ambiente do adversário, não temos o controle sobre os acontecimentos logísticos, nem tampouco estamos familiarizados com o ambiente, gerando, assim, uma perturbação no processo de negociação. A vantagem é que pode solicitar um adiamento, tendo como justificativa, a necessidade de consultar a sua empresa. Outra vantagem é que ao se deslocar para o ambiente adversário, demonstramos ao oponente que estamos abertos para concessões.

Quando a negociação é em ambiente neutro, a vantagem inicial é daquele que consegue ter ao seu lado os especialistas e o material necessário, e isso exige esforços em nível da organização.

6 Expectativas da Negociação

É preciso que o negociador saiba claramente o que deseja da negociação, pois uma negociação sem objetivo, certamente não terá um bom desfecho.

Segundo Arthur Diniz em seu artigo "Negociação: A arte de conseguir o que se quer" (revista vencer nº 67 – 2005), Quanto mais objetiva e baseada em critérios imparciais for a

negociação, melhor será o acordo final para todos. O sucesso está na ausência de paixão, na boa comunicação.

Arthur Diniz, afirma que o processo de comunicação e de vital importância para o sucesso de uma negociação, pois dentro do processo de comunicação temos sempre três participantes que são: Um emissor, um receptor e uma mensagem. E, na maioria das vezes, existe mais de um participante indesejado: O mal-entendido.

O segundo ponto importante no processo de comunicação e negociação, segundo Arthur Diniz, é o entendimento de como o receptor recebe a mensagem, pois existem três canais principais para condução da mensagem que são: Auditivo, visual e sinestésico.

Sabemos que pessoas auditivas entendem melhor, as mensagens faladas, percebem ruídos inaudíveis e adoram música.

Algumas frases características das pessoas auditivas:

Eu entrarei em contato com você;
Eu posso pegar essas idéias;
Segura um segundo;
Eu sinto isso nos meus ossos;
Um homem de coração quente;
Um cliente frio.

Enquanto as pessoas visuais se comunicam com mais eficiência através de imagens, gostam de paisagens bonitas e se preocupam muito com a beleza.

As pessoas visuais utilizam alguns exemplos de frases como:

Eu vejo o que você quer dizer;
Eu estou olhando atentamente para a idéia;
Temos o mesmo ponto de vista;
Mostre-me o seu ponto de vista;
Você vai olhar para trás e rir.

Já os sinestésicos são movidos por sentimentos e sensações e, facilmente, se emocionam. Alguns exemplos de frases de pessoas sinestésicas são:

Vivendo em harmonia;
Isso é grego para mim;
Conversa fiada;
Ouvir passarinho cantar;
Entrar no tom;
Música para meus ouvidos.

De acordo com Arthur Diniz quando você consegue identificar no negociador estas características, você terá mais facilidade no processo de negociação, pois poderá utilizar estratégias de acordo com a característica do negociador, e assim poderá utilizar recursos compatíveis com cada estilo.

7 Conflito

Conflito pode ser definido como “uma luta por valores e reivindicações de status, poder e recursos escassos” - Andrade, Rui Otávio Bernardes de, Rovigati, Danilo Alyrio, Macedo, Marcelo Álvaro da Silva - Princípios de Negociação.

Segundo Lalande, “conflito é uma relação de dois poderes ou de dois princípios, cujas aplicações exigem de um mesmo objeto determinações contraditórias”.Em uma negociação, o

conflito, na maioria das vezes, sempre aparecerá, pois a negociação não ocorre com todos concordando ou não concordando com as propostas feitas.

O conflito é um tipo de relação que nunca deixará de existir, pois sempre estamos contestando alguma afirmação. Conflito é uma palavra muito ampla, é inerente ao ser humano, uma vez que nunca estamos satisfeitos com o objetivo atingido. Logo que o atingimos entramos em um novo conflito para obter mais alguma coisa. Este é um tipo de conflito existente nas pessoas que buscam sempre melhorias pessoais, que pode ser uma ambição sadia ou a doentia, esta não respeita a ética nem os semelhantes, quer alcançar os a qualquer preço.

As partes que estão em negociação devem fazer possível para minimizar os conflitos e, assim, evitar as divergências e intransigências. A intransigência, talvez seja a essência maior do conflito, pois ela se dá quando uma das partes envolvidas na negociação não aceita o ponto de vista da outra parte. Em situações de tensão, dificilmente uma parte abre mão do seu ponto de vista, e aí, se instala discussões e, às vezes, não são fáceis de resolver.

No momento do conflito é bom que, no grupo, tenha alguma pessoa com poder de liderança para tentar resolver o problema, pois as pessoas esperam do líder. Mas, é bom que se diga que a posição do líder, neste momento, não é das melhores, porque todos esperam uma tomada de decisão milagrosa de sua parte. Não é uma tarefa fácil para o líder, porque ele está lidando com pessoas que têm pensamentos e posições antagônicas. Depois ela tem que tomar uma posição, e aí, surgem as perguntas. Como saber quem tem razão? Como saber a quem dar razão? Ela não tem a certeza completa de sua decisão, então, confia no seu instinto, com base em sua experiência e no seu tato diplomático.

7.1 O Processo do Conflito

O conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente. As condições antecedentes criam as condições para a ocorrência dos conflitos.

Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito, passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra e se engaja em um comportamento de conflito.

A ação de uma das partes conduz a alguma forma de defesa ou de reação à outra. Dessa reação (que pode ser positiva ou negativa), pode haver uma intensificação do conflito ou uma forma de resolução.

7.2 Administração de Conflitos

Os conflitos são comuns nas organizações, então o administrador deve saber como trabalhar sob esse aspecto, e para isso tem à sua disposição três abordagens para administrar os conflitos, que são:

7.2.1 Abordagem estrutural do conflito

O conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, limitação de recursos e escassos e de interdependência. Para eliminar os conflitos neste aspecto é preciso atuar sobre uma das três condições que predispõem o conflito, a saber:

Reduzir a diferenciação do grupo;
Interferir nos recursos compartilhados;
Reduzir a interdependência.

7.2.2 Abordagem dos Processos de Conflitos

É a abordagem que procura reduzir os conflitos através da modificação do processo, isto é, de uma intervenção no episódio do conflito. Pode ser realizada de 3 maneiras diferentes:
Desativação do conflito: uma parte reage cooperativamente;
Reunião de confrontação entre as partes: Reunir face a face, as partes conflitantes, exteriorizar emoções, etc...
Colaboração: É utilizada, após ultrapassada a oportunidade de desativação e reunião de confrontação. Identificar soluções do tipo ganha-ganha.

7.2.3 Abordagem Mista

É a administração do conflito tanto nos aspectos estruturais como nos de processo, e inclui intervenções sobre a situação estrutural e sobre o episódio conflitivo.

7.2.4 Estilos de Administração de Conflitos

Segundo Idalberto Chiavenato (Gestão de pessoas - O novo papel dos Recursos Humanos Nas organizações – 1999) Existem vários estilos de administração de conflitos, apresentaremos a seguir cinco desses modelos:
1 - Estilo de Evitação: Reflete uma postura nem assertiva nem cooperativa, na pretensão de evitar ou fugir ao conflito.
É usado quando o problema é trivial, quando não há chance de ganhar, quando requer tempo para obter informações ou quando um desacordo pode ser oneroso.
2 - Estilo de Acomodação: Reflete alto grau de cooperação para suavizar as coisas e manter a harmonia. Consiste em resolver os pontos menores de discordância e deixar os problemas maiores à frente.
3 - Estilo Competitivo: É o comando autoritário que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse. É utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta em situações importantes ou impopulares, em que as ações de urgência ou emergência são necessárias ou indispensáveis.
4 - Estilo de Compromisso: Reflete uma combinação de ambas as características de assertividade e de cooperação. É utilizado quando uma parte aceita soluções razoáveis para a outra e cada parte aceita ganhos e perdas na solução.
5 - Estilo de Colaboração: Reflete elevado grau de assertividade e de cooperação. Habilita ambas as partes a ganhar, enquanto utiliza a negociação e o intercâmbio para reduzir diferenças. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução e quando o compromisso requer consenso.

O conflito, geralmente é o ponto de partida para o início de um processo de negociação, e desse processo, geralmente, surge o acordo.

8 O Processo de Negociação

O processo de negociação é a forma ou maneira de como devemos utilizar as informações e os recursos sobre os cenários, o conhecimento do negócio, as habilidades e o relacionamento pessoal dos negociadores, ou seja, é a negociação propriamente dita. No processo, utilizamos as estratégias e táticas para se alcançar os objetivos.

Devemos iniciar a negociação, não com atritos ruídos ou desconfianças, mas, sim, transferir ou gerar confiança e criar um clima construtivo para que as pessoas sejam receptivas, dispostas a ouvir e prestar informações relevantes que possam levar ao bom desenvolvimento da negociação.

Durante a negociação devemos coletar informações para nos inteirar e confirmar os problemas dos outros negociadores, as soluções e os possíveis benefícios que ele procura alcançar.

Com conhecimento e habilidade os negociadores minimizam e eliminam os impasses fazendo concessões, dentro dos limites do objetivo desejável e o mínimo necessário.

Durante o processo de negociação algumas técnicas, estratégias e táticas não devem ser utilizadas, são elas:

1- Improvisação e falta de planejamento: no mundo globalizado em que vivemos as informações são muito rápidas e em grande quantidade, aqueles que se preparam melhor têm grande chance de sair vitoriosos;

2- descobrir o ponto fraco do oponente e atacá-lo: o sucesso da negociação está na valorização dos aspectos positivos dos negociadores, então devemos descobrir as oportunidades e aproveitá-las.

3- aplicar truques, macetes e artimanhas: o uso destes artifícios pode tornar o adversário perigoso, ele pode, também, adotar os mesmos artifícios e derrotá-lo.

4- tentar a manipulação; se o negociador pretende se utilizar disto, a primeira coisa que tem a fazer é se colocar posição do outro. Veremos que o problema é bem diferente daquilo que pensamos.

5- agredir e intimidar: esta não é uma boa estratégia ou tática, pois demonstra para o adversário que quer impor a sua força, mas os seus argumentos são fracos.

8.1 Concessão

A concessão, inclusive, é uma peça importante no processo de negociação, então, tem que ser dosada para, ao se concedê-la, obter-se o melhor. Muitos negociadores se guardam ou se retraem, no início das negociações, e fazem poucas concessões nesta fase, mas não fazem isso por fraqueza ou porque são durões ou inflexíveis, apenas estão usando uma estratégia de conhecer o oponente, analisando os seus movimentos e posições. Após conhecer os pontos fortes e fracos dos oponentes começa a fazer as concessões devidas. Alguns negociadores cedem, muito pouco, durante toda a negociação, porém nos momentos de impasses e conflitos cedem muito. Quem está negociando deve saber que muitas concessões feitas não custam nada, então devemos fazê-las e deixar com que a outra parte negociadora fique satisfeita.

Conhecendo-se o que estamos negociando, temos as condições claras de conceder algo para as outras partes. As concessões devem ser feitas quando se tem a visão de que um impasse se aproxima ou quando ele aparece. Os negociadores que controlam melhor o fluxo de concessões têm uma boa chance de obter os melhores resultados em uma negociação. "O bom negociador bem-sucedido faz concessões sempre menores que os seus oponentes. Mostra-se menos generoso e menos previsível"- Karras, Chester L. O manual de negociação.

8.2 Ética

No processo de negociação, as partes envolvidas têm que ter um compromisso de que a negociação se pautará por um comportamento ético para que haja uma confiança mútua entre as partes. "Ética, é a ciência dos costumes ou dos atos humanos, e seu objetivo é a moralidade, entendo-se por moralidade a caracterização desses mesmos atos como bem ou mal. O dever, em geral, é objeto da ética".(ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; Princípios de Negociação)

Segundo P. Foulquié – Dictionnaire de la langue philosofhique, ética é a parte da filosofia que procura determinar a finalidade da vida humana e os meios para alcançá-la.

Não existe em qualquer atividade um padrão de ética, ou modelo que deva ser seguido, pois ela depende da formação pessoal, educação e valores. Cada pessoa tem comportamentos, pensamentos a respeito de alguma coisa, Assim, o que pode ser ético para um, pode não ser para o outro. Em determinado contexto, a decisão pode ser ética, mas se houver mudança deste contexto, a mesma decisão pode ser não ética. Esse enfoque tem como resultado a ética situacional (ou relativa ou utilitária).

A interpretação dos valores éticos pode ser absoluta ou relativa. Quando as pessoas se guiam e tomam decisões com base nas normas de conduta dependentes da situação estamos diante de um comportamento ético relativo. Contudo, se as pessoas se baseiam em premissas de que as normas de conduta são válidas para qualquer situação, o comportamento ético é absoluto.

A idéia de ética relativa é aquela em que se acredita que determinado comportamento é correto porque existe uma justificativa lógica para se adotar uma determinada atitude. Até que ponto é correto avançar o sinal vermelho de trânsito porque estamos em uma área de alto risco de assalto, por isso se justifica tal comportamento? A ética relativa reconhece, também, a idéia de certo e errado é geográfica, pois uma coisa pode ser correta, em um país da América do Sul, mas pode ser errado em um país da África.

Já a idéia de ética absoluta defende que determinados comportamentos são certos ou errados, em qualquer situação, e devem ser apresentados e defendidos como tal. O que se questiona neste tipo de ética é que o certo e o errado dependem de opiniões. Por exemplo, até que ponto é correto se manter o sigilo bancário de um político corrupto ou de um traficante de drogas? Ambos apresentam condutas não aprovadas pela maioria da sociedade, portanto têm comportamento aéticos.

Um dos motivos que leva as pessoas a adotarem práticas não éticas é que elas buscam auferir vantagens de algumas situações para alcançar o objetivo, aumentar o poder e o controle. Quanto mais uma pessoa utiliza artifícios, estratégias e meios considerados não éticos, ela será julgada como uma pessoa tendenciosa, que toma decisões que não condizem com a verdade e a ética, tornando-se, assim, sem credibilidade.

9 Conclusão

Podemos concluir que cada vez mais o processo de negociação está presente no dia-a-dia dos indivíduos, seja no aspecto pessoal, social ou organizacional. A negociação está presente na maioria de nossas ações cotidianas.

O sucesso pessoal está estreitamente relacionado com a forma de como se conduz uma negociação. Uma boa estratégia de negociação é uma exclenete ferramenta para ajudar no processo de fechamento de um acordo.

Outro fator importante, é que em qualquer situação de negociação, o negociador precisa estar ciente do que será negociado, e que o fechamento de um bom negócio está relacionado com a sua preparação, seu estado emocional o nível de informação e a sua capacidade de persuasão pessoal.

Não podemos esquecer de que o processo de negociação deve ser pautado por um comportamento ético e de confiança mútua entre as partes.

Por fim, concluímos também, que a arte de negociar é fazer com que os negociadores saiam do processo de negociação com a sensação de terem feito um bom negócio ou um bom acordo, e que o fechamento de um processo de negociação é o resultado da encenação e interpretação de dois ou mais artistas que a seu modo e estilo buscam a satisfação e o atingimento real do objetivos das partes envolvidas.

10 Bibliografia

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ROVIGATI, Danilo Alyrio; MACEDO, Marcelo Álvaro da. Princípios de Negociação. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHAL, Eugênio do; Negociação : fortalecendo o processo- como construir relações de longo prazo. Rio de Janeiro: Vision, 2004

CHIAVENATO, Idelaberto; Gestão de Pessoas : O Novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações.Rio de Janeiro: Campus, 1999

DIAS, Mário; COSTA Roberto Figueiredo; Manual do Negociador. São Paulo: DFC – Consultoria e Treinamento;1990.

KARRASS, Chester L. O manual de negociação. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

KRAUSE, Donald G. Sun Tzu: a arte da guerra para os executivos. São Paulo: Makron Books, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1992.